

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и финансов

Кафедра экономической теории

Методическая разработка
по дисциплине **«Искусство ведения бизнес - переговоров»**
для проведения семинарских занятий и самостоятельной работы
студентов
обучающихся по направлению 080100.62 «Экономика»

Казань 2012

Составитель: к.э.н., ст. преподаватель Иванова Н.В.

ассистент Мухаметгалиева Ч.Ф.

Рецензенты: д.э.н., профессор Губайдуллина Т.Н.

к.э.н., доцент Абсалямова С.Г.

Обсуждена на заседании кафедры экономической теории 30 ноября 2011 г., протокол заседания кафедры № 3.

Утверждена Учебно-методической комиссией института экономики и финансов, протокол № 3 от 16.01.12 г.

Содержание

Введение	4
Тема 1. Место и значение переговоров в современной жизни.	6
Тема2. Природа переговоров.	13
Тема 3. Типология переговоров.	15
Тема 4. Процесс подготовки к проведению конструктивных переговоров.	19
Тема 5. Проведение конструктивных переговоров.	22
Тема 6. Коммуникативные техники ведения переговоров.	
Противостояние уловкам.	27
Тема 7 Специфика переговоров.	33
Тема 8. Международные переговоры. Специфика переговорного процесса в различных социокультурных условиях .	36
Тема 9. Институт медиации (посредничества) в переговорном процессе.	38

Введение

Методическая разработка составлена на основе программы дисциплины в соответствии с требованиями ФГОС ВПО третьего поколения и предназначена для проведения семинарских занятий, а так же для выполнения самостоятельной работы студентов.

Материалы для проведения семинарских занятий включают в себя вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, задания для самостоятельной работы и список рекомендуемой литературы.

Ряд занятий предусматривает проведение семинара в форме выступлений студентов по вопросам для обсуждения по теме семинара, ответов студентов на контрольные вопросы (Семинары по теме № 2,3,4,8). Вопросы для обсуждения соответствуют программе и содержанию каждой темы курса и позволяют изучить основные типы переговоров, стратегии и тактики их проведения, методы подготовки к переговорам и особенности каждого этапа непосредственного взаимодействия сторон в процессе переговоров. На основании ответов студентов осуществляется текущий контроль усвоения материала и выставление текущих рейтинговых баллов.

Ряд семинарских занятий состоит из двух частей (Семинары по темам №1 и № 6). Первая часть занятий предусматривает проведение семинара в форме ответов студентов на поставленные в теме вопросы для обсуждения и контрольные вопросы в целях оценки теоретических знаний и выставления текущих рейтинговых баллов. Вторая часть занятий предусматривает интерактивную форму проведения. Так, тема № 1 предполагает проведение дискуссии. В теме № 6 вторая часть занятия состоит из психологических тренингов, цель которых – развитие у студентов коммуникативных компетенций, так как на их основе происходит овладение специальными навыками ведения переговоров.

Семинары по темам № 5, 7,9 полностью проводятся в интерактивной форме, а именно в форме деловых игр, направленных на отработку

студентами на практике навыков ведения переговоров разных типов. Методическая разработка содержит сценарии проведения игр, детализирует цели их проведения.

Задания для самостоятельной работы, предусмотренные методической разработкой, включают в себя психологические тесты, задания к конкретным переговорным ситуациям. Самостоятельная работа студентов, это индивидуальная или коллективная учебная деятельность, осуществляемая без непосредственного руководства преподавателя. Самостоятельная работа есть особо организованный вид учебной деятельности, проводимый с целью повышения эффективности подготовки студентов к последующим занятиям, формирования у них навыков самостоятельной отработки учебных заданий, а так же овладения методикой организации своего самостоятельно труда в целом. Задания для самостоятельной работы выполняются студентами во внеаудиторное время до проведения семинарского занятия по данной теме. Преподаватель выборочно проверяет выполнение заданий во время семинарского занятия, в устной форме, дает заключение по качеству их выполнения, что влияет на итоговую рейтинговую оценку по текущему блоку.

Кроме того, программой курса предусмотрены задания для контроля самостоятельной работы студентов. Тестовые задания для КСР включены в содержание электронного образовательного ресурса «Искусство ведения бизнес-переговоров» на базе LMS MOODLE ([http: // edu.cnoir.ru/course/view.php?id=650](http://edu.cnoir.ru/course/view.php?id=650)).

Тема 1. Место и значение переговоров в современной жизни (1 занятие)

I часть семинара

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и значение переговоров в жизни общества.
2. Виды и функции переговоров.
3. Основные характеристики переговорного процесса.

Контрольные вопросы

1. Роль переговоров в жизни общества?
2. Функции переговоров?
3. Виды переговоров?
4. Предметом переговоров?
5. Субъекты переговоров?
6. Результат переговоров?

II часть семинара проводится в интерактивной форме, в виде дискуссии.

Цель проведения: обменяться опытом в области ведения переговоров, выделить качества, которыми должен обладать профессиональный переговорщик.

Форма проведения: по представленным ниже вопросам, каждый студент имеет возможность высказать и обосновать свою точку зрения. Каждый участник вносит свой особый индивидуальный вклад, идет обмен знаниями, опытом, идеями в области переговорной деятельности. Преподаватель контролирует ход дискуссии, задавая в случае необходимости наводящие вопросы, что позволяет в итоге выделить перечень качеств, которыми должен обладать хороший переговорщик.

Вопросы для дискуссии:

1. Разница в подходах к переговорам:
 - «бизнес есть бизнес»;
 - «нет одной правды: истина многомерна»;

-«одна сила-диктат; две силы – уже дипломатия»;

- «ни одна позиция не бывает бесспорной»;

-«око - за око, зуб – за зуб»?

2. Приходилось ли Вам контактировать с кем-либо, кто привлек Ваше внимание к технике ведения переговоров?
3. Каково Ваше первое воспоминание о собственном опыте ведения переговоров?
4. Когда и в каких конкретных ситуациях Вам лично приходилось участвовать в процессе переговоров?
5. Каково место и роль переговоров в вашей жизни, жизни вашей семьи?
6. Какими навыками и умениями должен, по Вашему мнению, обладать квалифицированный участник переговоров?

Задания для самостоятельной работы

1. Проследите историю развития термина «переговоры».
2. Ответьте на вопросы теста и определите, какой Вы переговорщик:
 1. Собеседник не дает вам и слова сказать, хотя у вас есть свои аргументы:
 - а) буду раздражаться;
 - б) не знаю, как себя поведу;
 - в) ну и пусть себе выговориться.
 2. Собеседник постоянно перебивает вас:
 - а) пеняю собеседнику на его нетерпимость;
 - б) реагирую по-разному;
 - в) важно, чтобы я оставался корректным.
 3. Собеседник не смотрит мне в глаза, и я даже не уверен, слушает ли он меня:
 - а) я раздражаюсь;
 - б) реагирую по-разному;

в) абсолютно спокоен.

4. Собеседник переливает из пустого в порожнее:

а) меня это злит;

б) реагирую по разному;

в) дождусь окончания монолога.

5. Собеседник постоянно суетится:

а) мне это не нравится;

б) реагирую по-разному;

в) дождусь окончания монолога.

6. Собеседник никогда не улыбается:

а) неловко как-то с таким;

б) не знаю, как на этоотреагирую;

в) это его проблемы.

7. Что бы я ни сказал – у него уже готов вопрос или комментарий:

а) вот зануда;

б) не знаю, как на этоотреагирую;

в) продолжаю разговор как ни в чем не бывало.

8. Он всегда охлаждает мой пыл:

а) обидно;

б) могу реагировать на это по-разному;

в) меня это не волнует.

9. Он опровергает любые мои доводы:

а) я крайне недоволен;

б) реагирую по-разному;

в) я спокоен;

10. Собеседник ловит меня на слове и передергивает аргументы:

а) невозможно сохранить хладнокровие;

б) не могу предсказать свою реакцию;

в) это не причина для волнений.

11. Он постоянно делает вид, что чего-то не расслышал:

- а) ну нельзя же так;
- б) не знаю, как отреагирую;
- в) не расслышал – повторяю еще.

12. Я еще не договорил, а он утверждает, что уже все понял и со всем согласен:

- а) тоже мне умник выискался;
- б) не знаю, как отреагирую;
- в) ну и ладно.

13. Он занят чем-то посторонним – вертит в руках карандаш, потирает стекла очков, и я не уверен, что он воспринимает мою информацию:

- а) это очень неловкое положение;
- б) мне сложно оценить его поведение;
- в) мое дело - высказаться.

14. Собеседник узурпировал право делать выводы:

- а) не люблю, когда такое происходит;
- б) не знаю, какой будет моя реакция;
- в) ну, если ему так удобнее...

15. Собеседник пытается встревать в мое повествование:

- а) это вызывает у меня крайнее неудовольствие;
- б) не знаю, как отреагирую;
- в) я абсолютно спокоен.

16. Собеседник смотрит на меня не мигая:

- а) это вызывает у меня крайнее неудовольствие;
- б) не знаю, как отреагирую;
- в) я абсолютно спокоен.

17. Взгляд у него оценивающий:

- а) это вызывает у меня крайнее неудовольствие;
- б) не знаю, как отреагирую;

в) я абсолютно спокоен.

18. Что бы я ни предложил, он тут же соглашается:

а) кто же так ведет переговоры;

б) не знаю, какотреагирую;

в) тем лучше;

19. Собеседник явно переигрывает, демонстрируя внимание, - слишком часто кивает, ахает и поддакивает:

а) ситуация не из приятных;

б) мне сложно оценить такое поведение;

в) ну и что.

20. Я пытаюсь говорить серьезно, а ему все бы шутки шутить:

а) невыносимый человек;

б) не могу предсказать свою реакцию;

в) у меня свой стиль переговоров, у него – свой.

21. Собеседник часто поглядывает на часы:

а) мог бы быть и поинтеллигентнее;

б) не знаю, как на это реагировать;

в) важно, что я не тороплюсь.

22. Собеседник бросает все свои дела и все внимание переключает на меня:

а) прямо не по себе становиться;

б) мне трудно оценить такое поведение;

в) мне это нравится.

23. Собеседник ведет себя так, будто я отнимаю у него время:

а) таких надо ставить на место;

б) не могу предсказать свою реакцию;

в) ну и пусть себе важничает.

24. Он завершает все свои высказывания фразой « Вы тоже так думаете? »:

- а) что за дурная манера;
- б) не знаю, как это расценить;
- в) спокойно отвечаю, что именно я думаю.

Подсчитайте набранные баллы. За каждый ответ «а» - 3 балла, «б» - 2 балла, «в» - 1 балл.

От 60 до 72 баллов.

Вы плохой собеседник. Вас все раздражает и нервирует. Скорее всего, проблема не в оппоненте, а в вас самом. Все становятся хорошими переговорщиками только в одном случае – если целенаправленно работают над этим. Никакие переговоры не обходятся без тренировок, и вам придется это принять. Помните о главной цели вашей встречи и жертвуйте ради ее достижения мелочами. Будьте спокойнее, говорите только по делу, без лишних эмоций. Чем больше вы проявите внимания к собеседнику, тем лучше будут результаты переговоров. Вам необходимо работать над собой и учиться вести переговоры.

От 45 до 59 баллов.

Вы не идеальный переговорщик. С вами можно договориться, но вам не хватает некоторых качеств хорошего собеседника. Вам не следует делать поспешных выводов и заострять внимание на манере разговора. Лучше вдумайтесь в смысл слов собеседника, но не ищите в них тайных значений. Научитесь интерпретировать жесты собеседника, не пытайтесь непременно лидировать в разговоре. Взаимопонимание облегчает переговоры.

От 36 до 44 баллов.

Вы хороший собеседник. Вы спокойны, понимаете невербальную информацию. Однако иногда вы отказываетесь помочь партнеру. Вежливо переспрашивайте его. Делайте паузу, прежде чем ответить: медлить с ответом можно до 25 секунд, это нормально. Приспосабливайте темп своей речи к манере разговора собеседника,

постарайтесь не делать агрессивных жестов – и вы прослывете интересным собеседником.

От 25 до 35 баллов.

Вы умеете слушать, ваш стиль делового и неформального общения может служить для окружающих примером. Вы в совершенстве постигли искусство ведения переговоров. Однако совершенству нет предела: можно добиться еще большей раскованности, отказаться от некоторых манер и замашек. Хороший переговорщик не тот, кто одарен от природы, а тот, кто сделал себя таковым. Не забывайте об этом!

Рекомендуемая литература

1. Белланже Л. Переговоры / Л. Белланже . – СПб: Нева, 2002. – Гл. 1.
2. Вандакурова Е. Переговоры. Никаких игр. Просто работа / Е. Вандакурова // Управление персоналом. – 2008. - № 6. – С. 69-74
3. Головина А. Деловые переговоры. Стратегия победы. – Спб.: Питер, 2007. – Гл. 1.
4. Громова И. Законы ведения коллективных переговоров / И. Громова // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - № 3. - С. 28-31.
5. Зайцева О. С. Маркетинговые и психологические аспекты деловых бесед и переговоров / О. С. Зайцева, М. Г. Чардымский // Маркетинг в России и за рубежом. - 2010. - № 6. - С. 87-96.
6. Кеннеди Г. Переговоры: Полный курс / Гэвин Кеннеди; Пер.с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – С.17-63.
7. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: учеб. пособие для студентов вузов / М.М. Лебедева. – М.: Аспект Пресс, 2010 - Гл. 1, 2.

8. Мастербрук В. Переговоры / В. Мастербрук. – Калуга: Институт социологии, 1993. Гл. 1.
9. Титов А. Переговоры - это не сражение, в котором один выламывает руки другому / А. Антон // Управление персоналом. - 2010. - № 11. - С.66-70.
10. Федорова Л. Секрет успешных переговоров в их искренности / Л. Федорова // Управление персоналом. - 2010. - № 12. - С.55-58.
11. Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения : пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука, 1992. – С. 5-20.

Тема 2. Природа переговоров (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Стратегия и тактика переговоров.
2. Основные стили переговорного процесса.
3. Этапы проведения переговоров.

Контрольные вопросы

1. Стратегия переговоров?
2. Тактика переговоров?
3. Виды тактик и способы их применения?
4. Основные этапы переговоров и их характеристика?
5. Мягкий и жесткий стили переговоров?

Задания для самостоятельной работы

1. Проанализируйте ситуацию, приведенную ниже.

Рассказ участника сделки: «Наша фирма продала книжному магазину небольшую партию календарей. «Для пробы», - так сказали сотрудники магазина. Нам же необходимо было срочно продать всю партию. Для того чтобы это осуществить, мы послали в магазин двух якобы представителей фирмы из далекого восточного, но очень богатого района страны. Эти «представители» пришли в восторг от календарей и договорились о

закупке всей партии товара, как только она будет на складе магазина. Оплата может быть произведена по факту: покупатель забирает все, что ему предоставили, и тут же оплачивает товар наличными.

Сотрудники магазина, предвкушая просто ошеломительную прибыль, срочно закупили у нас всю партию календарей. В назначенный день завершения сделки представители «очень богатой фирмы», как Вы понимаете, не явились. Попытка отыскать их сотрудниками магазина, естественно, тоже не удалась».

Охарактеризуйте особенности деструктивного поведения всех участников сделки.

2. Приведите перечень тактик, используемый в стратегии торга, и продумайте способы противостояния им.
3. Приведите перечень тактик, используемых при ведении переговоров в духе совместного с партнером анализа проблемы. Выделите преимущества и недостатки каждого приема.

Рекомендуемая литература

1. Белланже Л. Переговоры / Л. Белланже . – СПб: Нева, 2002. – С. 22-27.
2. Белова М. Тренинг переговоров внутри компании. Как адаптировать? / М. Белова // Управление персоналом. -2007. - № 11. – С. 68-71.
3. Булеев А. Теория и практика переговоров на рынке консалтинговых услуг / А. Булеев // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2010. - № 2. - С.70-75.
4. Вандакурова Е. Переговоры. Никаких игр. Просто работа / Е. Вандакурова // Управление персоналом. – 2008. - № 6. – С. 69-74.
5. Головина А. Деловые переговоры. Стратегия победы. – Спб.: Питер, 2007. – Гл. 2.

6. Кеннеди Г. Переговоры: Полный курс / Гэвин Кеннеди; Пер.с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – С.17-63.
7. Мастербрук В. Переговоры / В. Мастербрук. – Калуга: Институт социологии, 1993. С. 23-50.
8. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. – М:ИНФРА; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – Тема 1,2.
9. Смирнова З. Позвольте представиться! Визитная карточка в деловом общении / З. Смирнова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2010. - № 5. - С. 70-74.
10. Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения: пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука, 1992. – С. 21-33.

Тема 3. Типология переговоров (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Идентификация переговоров.
2. Выделение различных типов переговоров.
3. Способы интерактивного взаимодействия в процессе переговоров.

Контрольные вопросы

1. Критерии выделения различных типов переговоров.
2. Основные характеристики конфликтных переговоров.
3. Основные характеристики переговоров в духе сотрудничества.
4. Содержание стратегий ведения переговоров в рамках сотрудничества: «выигрыш-выигрыш», «выигрыш».
5. Содержание стратегий конфронтационных переговоров: «проигрыш-проигрыш», «проигрыш-выигрыш», «выигрыш-проигрыш».
6. Стили конфронтационных переговоров: с позиции силы, с позиции слабости.

7. Содержание следующих способов интерактивного взаимодействия: конструктивного, силового, «полемиического», взаимодействие с использованием манипулирования.

Задания для самостоятельной работы

1. Выявите различия между переговорами, консультациями, дискуссиями, дебатами.
2. Подумайте, в чем заключается проблема идентификации переговоров?
3. Проанализируйте конкретные переговорные ситуации из Вашего опыта. Попробуйте их идентифицировать.
4. Вы - консультант по ведению переговоров. Требуется Ваш компетентный совет.

Один из руководителей фирмы обращается к Вам: «Мы давно уже сотрудничаем с компанией, которая, судя по всему, идет к банкротству. Как Вы думаете, следует ли нам по-прежнему в соответствии со стратегией «Выигрыш – Выигрыш» предоставлять ей техническое обслуживание». Какой ответ вы дадите?

5. Выполните задание и определите, владеете ли Вы навыками слушания.

Тест «Умеете ли вы слушать?»

Отметьте ситуации, вызывающие у вас неудовлетворение, досаду или раздражение при беседе с любым человеком:

- 1 . Собеседник не дает вам высказаться, постоянно прерывает.
2. Собеседник никогда не смотрит на меня во время разговора.
3. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
4. Собеседник никогда не улыбается.
5. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
6. Собеседник старается опровергнуть меня.

7. Собеседник вкладывает в мои слова другое содержание.
8. На мои вопросы собеседник выставляет контрвопросы.
9. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
10. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня, лишь затем, чтобы согласиться.
11. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла очков и т.д., я твердо уверен, что он при этом невнимателен.
12. Собеседник делает выводы за меня.
13. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
14. Собеседник смотрит на меня внимательно, не мигая.
15. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
16. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
17. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
18. Когда я говорю серьёзно собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
19. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.
20. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

Если количество ситуаций вызывающих у вас досаду и раздражение, составляет:

от 14 до 20 - Вам необходимо кропотливо работать над собой и учиться слушать;

от 8 до 14 - Вам присущи некоторые недостатки, вы критически относитесь к высказываниям, но вам ещё недостаёт некоторых достоинств хорошего собеседника, избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

от 2 до 8 - Вы хороший собеседник. Но иногда отказываете партнёру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания. Дайте время высказать свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверенны, что общаться с вами будет ещё приятнее.

от 0 до 2 - Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

Рекомендуемая литература

1. Барышева А.Д., Матюхина Ю.А., Шередер Н.Г. Этика и психология делового общения. – М.:Альфа –М:ИНФРА-М, 2009. – Гл. 6.
2. Белланже Л. Переговоры / Л. Белланже . – СПб: Нева, 2002. – С.22-74.
3. Головина А. Деловые переговоры. Стратегия победы. – СПб.: Питер, 2007. – С. 8-21.
4. Иванов А. Коллективные переговоры на локальном уровне / А. Иванов // Кадровик. Трудовое право для кадровика. - 2010. - № 7. - С. 58-63.
5. Кеннеди Г. Переговоры: Полный курс / Гэвин Кеннеди; Пер.с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – С.17-46.
6. Кузнецов Д. Переговоры о заключении трудового договора / Д. Кузнецов // Кадровик. Трудовое право для кадровика. - 2010. - № 8. - С. 26-34.

7. Куцевол В. Лингвистически-психологический анализ речи как альтернативный метод оценки персонала / В. Куцевол // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. - 2010. - № 3. - С. 20-23.
8. Кэмп Д. Что говорить за столом переговоров. Движущие силы переговоров: вопросы / Д. Кэмп // Управление персоналом. – 2—9. - № 2009. –С. 53-58.
9. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: Учеб. Пособие для студентов вузов / М.М. Лебедева. – М.: Аспект Пресс, 2010 - Гл. 2.
10. Мастербрук В. Переговоры / В. Мастербрук. – Калуга: Институт социологии, 1993. - С.30-60.
11. Пашутин С. Б. TEASER-коммуникации, или так называемые рекламы-дразнилки / С. Б. Пашутин // Маркетинг в России и за рубежом. - 2009. - № 3. - С. 48-53.
12. Сафонов В. Н. Средства массовой информации на пороге реформации / В. Н. Сафонов // Вестник Московского университета. Серия 18, Социология и политология. - 2011. - № 2. - С.196-206.
13. Фомин Ю.А. Психология делового общения / Ю.А. Фомин. – Мн.: Амалфея, 2003. – Тема 8.

Тема 4. Процесс подготовки к проведению конструктивных переговоров (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Анализ интересов, разработка альтернатив.
2. Планирование стратегии и тактики, формулировка целей.
3. Выработка соглашения и способов его достижения.

Контрольные вопросы

1. Что означает понятие «конструктивные переговоры»?

2. Каковы основные мероприятия плана подготовки к переговорам?
3. В чем заключается содержание понятия «постановка целей» на переговорах?
4. Основные виды целей на переговорах.
5. Что предполагает «информационная подготовка к переговорам»?
6. В чем состоят основные методы подготовки к переговорам?

Задания для самостоятельной работы

1. Вам предлагается несколько конкретных ситуаций предстоящих переговоров:

а) ОАО «Кондитер» и маслобойный комбинат: есть предложение о поставке масла для производства кондитерских изделий.

б) В процессе подготовки к строительству для заказчика двухэтажных домов в поселке городского типа инженер подрядной организации обнаружил, что несущая способность фундаментов по проекту имеет достаточный запас, чтобы выдержать не два, а три этажа. Подрядчик предлагает заказчику увеличить количество этажей до трех и вместо трех двухэтажных домов построить два трехэтажных.

Задание. Представляя в этих ситуациях интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте перечень вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особое значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение? И т.д.

2. Определите, в рамках какого метода ведения переговоров происходят описанные ниже диалоги:

а) - Мы нуждаемся в ваших услугах.

- Это понятно. За тем вы сюда и прибыли.

- Сколько мы должны заплатить за подобные услуги?
- Учитывая сложившуюся обстановку на рынке, это обойдется вам в 50 000 у.е.
- А не кажется ли вам, что это слишком дорого?
- Кажется, но у нас нет другого выбора.
- б) – Так сколько вы хотите за этот дом?
- 50 000 у.е.
- Странно. Ведь столько стоят дома в зеленой зоне, но не в черте города. Это завышенная цена.
- Возможно, вы правы. В таком случае, я опускаю цену до 48 000 у. е.
- Если посмотреть на дом с южной стороны, то вид его просто замечательный. Однако в трехстах метрах к северу от дома находится железнодорожный вокзал. Этот факт говорит не в пользу 48 000 у.е.
- Ну, ладно! 46 000 у. е.– это моя окончательная цена.

Рекомендуемая литература

1. Белланже Л. Переговоры / Л. Белланже . – СПб: Нева, 2002. – С.34-74.
2. Головина А. Деловые переговоры. Стратегия победы. – Спб.: Питер, 2007. – С.24-40.
3. Громова И. Законы ведения коллективных переговоров / И. Громова // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - № 3. - С. 28-31.
4. Искусство заключать сделки. – Ростов н/Д : Феникс, 2003. – 96с. – (Бизнес-класс)
5. Кеннеди Г. Переговоры: Полный курс / Гэвин Кеннеди; Пер.с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – Гл.2.
6. Котляров И. Новые элементы в системе мотивации офисных сотрудников / И. Котляров // Человек и труд. - 2011. - № 2. - С.45-47.

7. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: учеб. пособие для студентов вузов / М.М. Лебедева. – М.: Аспект Пресс, 2010 - Гл. 5,6.
8. Мастербрук В. Переговоры / В. Мастербрук. – Калуга: Институт социологии, 1993. –С. 98-160.
9. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. – М.:ИНФРА; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – Тема 3.
- 10.Папонова Н. Е. Производство знаний или обучение - инструмент управления персоналом / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. - 2010. - № 5. - С.22-45.
- 11.Платов В.А. Современные управленческие технологии / В.Я. Платов. – М.: Дело, 2006.-С.155-280.
- 12.Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения : пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука, 1992. – С.33-109.

Тема 5. Проведение конструктивных переговоров (1 занятие)

Семинар проводится в интерактивной форме, в виде деловой игры.

Цель игры: научиться находить совпадающие интересы и приобрести умение анализировать и согласовывать интересы различающие.

Форма проведения: преподаватель предлагает студентам разделить на три группы. Например, "учителя" - "родители" - "ученики", или "преподаватели" - "студенты" - "заместитель декана", или "родители невесты" - "родители жениха" - "друзья молодых" и т. п. Каждая из групп получает задание подготовиться к переговорам по вопросу, например, организации выпускного бала, или выезда на сельхозуборочные работы, или проведения свадьбы и т. п. После того, как подготовительная работа завершена, ведущий раздает участникам карточки с индивидуальными заданиями, предупреждая, что задания эти засекречены до конца игры.

Содержание текстов в карточках:

- "Твоя задача: прояснить точку зрения говорящего, чтобы лучше его понять" (2 шт.).

- "Твоя задача: выделить главную проблему и в ходе обсуждения возвращаться к ней" (2 шт.).

- "Твоя задача: в любой ситуации стараться захватить инициативу в разговоре" (1 шт.).

- "Твоя задача: находить общее в точках зрения сторон и показывать это общее всем участникам переговоров" (2 шт.).

- "Твоя задача: уводить разговор в сторону от обсуждаемой проблемы" (1 шт.).

- "Твоя задача: фиксировать промежуточные договоренности и предъявлять их сторонам переговоров как общее достижение" (1 шт.).

- "Твоя задача: подчеркивать общие интересы сторон в переговорах" (1 шт.).

- "Твоя задача: выбрать необычный для тебя стиль общения и придерживаться его" (2 шт.).

- "Твоя задача: внимательно слушать говорящего и повторять или перефразировать его главную мысль своими словами так, как она понята тобой" (1 шт.).

Обсуждение: Участники анализируют всевозможные формы общения, пытаются выявить "секретные задания".

Участники игры далее отвечают на вопросы.

- Что помогало или, напротив, мешало достигнуть договоренности?

- Какова психологическая удовлетворенность участников ходом переговоров?

- Какие приемы использовали участники переговоров, выполняя свои

«секретные задания».

Задания для самостоятельной работы

1. Сформулируйте основные принципы расстановки мест за столом переговоров.
2. Покажите место и роль регламента переговоров, в чем его психологическое значение
3. Обоснуйте различия в понятиях «позиция» и «интересы».
4. Раскройте смысл и содержание четырехшаговой круговой системы выработки альтернативы по Фишеру-Юри.
5. Выясните сущность метода «мозговой штурм».
6. Раскройте содержание понятия «наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению».
7. Назовите основные критерии успешности переговоров.
8. Проанализируйте и обоснуйте эффективность различных приемов и методов ведения деловых переговоров.
9. Приведите примеры известных вам конкретных ситуаций (или смоделируйте их), в которых:
 - участник действует ради удовлетворения только своих собственных интересов;
 - участник действует только ради удовлетворения интересов партнера;
 - участник действует ради удовлетворения интересов как партнера, так и своих собственных;
 - участник действует против удовлетворения интересов партнера;
 - участник действует против удовлетворения интересов как партнера, так и своих собственных.
10. В приведенной ниже конкретной ситуации покажите различия между позициями и интересами сторон (в чем состоят позиции, а в чем интересы).

В читальном зале библиотеки сидят два человека. Один (Ч-1) встает и распахивает окно. Другой (Ч-2) подходит к окну и закрывает его, первый опять открывает окно, а второй снова его закрывает. Между ними возникает ссора. Они пытаются договориться о том, насколько можно открыть окно: на половину, на три четверти или как-то еще. Однако договориться им не удастся, так как при любом решении для одного окно все-таки раскрыто, а для другого - не распахнуто настежь. Подходит библиотекарь (Б) между ними происходит следующий диалог:

- Б: О чем спор?
- Ч-1: Хочу, чтобы окно было открыто.
- Ч-2: Хочу, чтобы окно было закрыто.
- Б (первому): Для чего Вы открываете окно?
- Ч-1: Мне нужен свежий воздух.
- Б (второму): Отчего Вы закрываете окно?
- Ч-2: Мне не нужен сквозняк.

11.Опираясь на конкретные собственные переговорные ситуации приведите примеры:

- когда Вам пришлось анализировать варианты решений проблемы переговорного процесса;
- когда Ваш партнер предлагал анализировать свои варианты решений проблемы переговорного процесса.

Рекомендуемая литература

- 1.Белланже Л. Переговоры / Л. Белланже . – СПб: Нева, 2002. – Гл. 3.
2. Белова М. Тренинг переговоров внутри компании. Как адаптировать? / М. Белова // Управление персоналом. -2007. - № 11. – С. 68-71.

3. Вандакурова Е. Переговоры. Никаких игр. Просто работа / Е. Вандакурова // Управление персоналом. – 2008. - № 6. – С. 69-74.
4. Головина А. Деловые переговоры. Стратегия победы. – Спб.: Питер, 2007. – С. 109-122.
5. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: учеб. пособие для студентов вузов / М.М. Лебедева. – М.: Аспект Пресс, 2010 - Гл. 5,6.
6. Кеннеди Г. Переговоры: Полный курс / Гэвин Кеннеди; Пер.с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – Гл.3,4,5.
7. Мастербрук В. Переговоры / В. Мастербрук. – Калуга: Институт социологии, 1993. –С 90-170.
8. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. – М:ИНФРА; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – Раздел 2,3,4.
9. Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения : пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука ,1992. – С.33-119.
10. Ломова О. С. Деловое общение специалиста по рекламе : учеб. пособие / О.С.Ломова; Под ред. Л.М.Дмитриевой. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
11. Папонова Н. Е. Производство знаний или обучение - инструмент управления персоналом / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. - 2010. - № 5. - С.22-45.
12. Сафонов В. Н. Средства массовой информации на пороге реформации / В. Н. Сафонов // Вестник Московского университета. Серия 18, Социология и политология. - 2011. - № 2. - С.196-206.
13. Фомин Ю.А. Психология делового общения / Ю.А. Фомин. – Мн.: Амалфея, 2003. – Тема 7.

Тема 6. Коммуникативные техники ведения переговоров.

Противостояние уловкам (1 занятие)

I часть семинара

Вопросы для обсуждения

1. Переговоры как процесс общения: техника управления переговорами, коммуникативные техники развития доверия.
2. Виды уловок, используемых в переговорах, и способы противостояния им.
3. Способы самоконтроля в ситуации переговоров

Контрольные вопросы

1. Насколько оправдано применение «грязных методов» в практике переговорного процесса?
2. Какова роль манипулирования на переговорах?
3. Приемы манипулятивного воздействия на переговорах.
4. Основные приемы психологической защиты от манипуляций.
5. Какие признаки указывают на ложь собеседника?
6. Приемы ведения полемики.

II часть семинара проводится в интерактивной форме, в виде тренингов.

- 1) тренинг «Подход».

Цель: развитие навыков манипулятивного поведения в типовых ситуациях общения.

Форма проведения: Преподаватель предлагает студентам разыграть различные ситуации манипулятивного общения. Например: вам необходимо попасть на киносеанс, а вы забыли билет. Найдите подход к билетерше, если это:

- а) молодая симпатичная девушка;

б) женщина средних лет, которая стремится выглядеть моложе;

в) сурового вида старуха.

2) Тренинг «Опоздание».

Цель: Отработка навыков успешного поведения в проблемных ситуациях.

Форма проведения: Преподаватель предлагает студентам разыграть ситуации «Опоздание»:

- на свидание с другом;
- домой после обещанного срока возвращения;
- на деловую встречу.

По условию, опоздание столь значительно, что ожидающий уже выведен из терпения.

3) Тренинг «Принуждение».

Цель: развитие навыка распознавать манипуляции и противостоять им.

Форма проведения: Студенты разбиваются на пары. Нужно найти способ вынудить «знакомого» сделать то, что ему не по душе, а тому найти способ отказать «нахалу».

Примеры просьб:

- 1) Я слышал о вас как о человеке, который никогда никому не отказывает. Не могли бы вы отложить 50 долларов? Мне скоро должны вернуть долг, и я сразу же вам отдам.
- 2) Неужели Вы откажитесь принять участие в этом вечере? Мы ведь не всех приглашали. Но нам известно, что вы-то знаете толк в настоящем искусстве!

Найденные студентами приемы манипулирования и защиты от них обсуждаются и комментируются.

Задания для самостоятельной работы

1. Опираясь на конкретные собственные переговорные ситуации, приведите примеры, когда Вам удалось успешно провести во время переговоров:

а) технику «трюизмы»;

б) технику «предположения»:

- с помощью «иллюзии выбора»;

- с помощью оборотов речи, указывающих на время или последовательность выполняемых действий;

в) технику «команда, скрытая в вопросе»;

г) технику «использование противоположностей»;

д) технику «предоставление всех выборов»;

е) технику «рассеивания» или «вставленных сообщений».

2. Ответьте на вопросы теста и проверьте себя на способность избегать конфликтов.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете?

а) не станете вмешиваться в ссору;

б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего;

в) обязательно вмешаетесь и будете до конца отстаивать свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

а) нет;

б) в зависимости от личного отношения к нему;

в) за ошибки критикуете всегда.

3. Ваш непосредственный руководитель излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?

- а) если другие вас поддержат, то да;
- б) разумеется, вы будете поддерживать свой план;
- в) побоитесь, что за критику вас могут лишить премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?

а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваших отношений;

- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) вы спорите со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть впереди вас без очереди, как вы себя поведете?

- а) считая, что и вы не хуже, тоже попытаетесь обойти очередь;
- б) возмущаетесь, но про себя;
- в) открыто высказываете свое негодование.

6. Рассматривается рационализаторское предложение вашего коллеги, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите?

а) выскажитесь о положительных и отрицательных сторонах предложения;

б) выделите его положительные стороны и дадите коллеге возможность продолжить работу;

- в) станете критиковать за ошибки.

7. Вы встретили подростков, которые курят. Как вы отреагируете?

- а) ничего не скажете;
- б) сделаете замечание;
- в) отчитаете.

8. В ресторане вы заметили, что официант обсчитал вас. Что вы предпримете?

- а) не дадите чаевых;
- б) попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму;
- в) это будет поводом для скандала.

9. Администратор в доме отдыха занимается посторонними делами, вместо того чтобы выполнять свои обязанности. Возмущает ли вас это?

- а) да, хотя выдумаете, что ваше высказывание мало что изменит;
- б) находите способ пожаловаться на него;
- в) вымещаете недовольство на младшем персонале.

10. Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

- а) нет;
- б) разумеется, признаете;
- в) какой же у вас авторитет, если вы признаетесь, что были не правы?

Оценка результатов:

За ответы на вопросы начисляются баллы:

- а) — 4 балла;
- б) — 2 балла;
- в) — 0 баллов.

от 30 до 41 баллов. Вы тактичны, не любите конфликтов, избегаете критических ситуаций. Если вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении при приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать, тем самым вы можете потерять уважение к себе в глазах других.

от 15 до 20 баллов. О вас говорят, что вы — конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные отношения. За это вас уважают.

от 14 и менее. Вы ищете поводы для споров, которые большей частью излишне, мелочны, любите критиковать, навязывать свое мнение, даже если не правы.

Рекомендуемая литература

1. Барышева А.Д., Матюхина Ю.А., Шредер Н.Г., Этика и психология делового общения (сфера сервиса). – М.: Альфа – М.: ИНФРА – М. 2009. – С.108-216.
2. Белланже Л. Переговоры / Л. Белланже . – СПб: Нева, 2002. – С.52-78.
3. Головина А. Деловые переговоры. Стратегия победы. – СПб.: Питер, 2007. – С.44-109.
4. Иванникова Н. Н. Методы работы с трудными клиентами : учеб. - практ. пособие / Н. Н. Иванникова. - М. ; Саратов : Дашков и К : Анлейс, 2009.
5. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: Учеб. Пособие для студентов вузов / М.М. Лебедева. – М.: Аспект Пресс, 2010 - Гл. 3, 4.
6. Мерманн Э. Коммуникация и коммуникабельность: практ. рек. для открытой коммуникации / Э. Мерманн; Пер. с нем. Е.И. Высочина. – Харьков: Гуманитарный центр, 2007. – С.144-290.
7. Мерманн, Элизабет. Коммуникация и коммуникабельность : практ. рек. для открытой коммуникации / Э. Мерманн ; Пер. с нем. Е.И. Высочина. – Харьков : Гуманитарный центр, 2007.

8. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. – М:ИНФРА; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – Темы 15,16,17; Занятие 13,14.
9. Покровская Е.А. Бизнес-коммуникации: учеб. пособие / Е.А. Покровская, И.Б. Лобанов. – М.; Ростов н/Д : Дашков и К: Наука-Пресс, 2009. – С. 55-286.
- 10.Репьев А. НЛП-лапша на рекламные уши / А. Репьев // Рекламодатель: теория и практика. - 2009. - № 8. - С.24-33.
- 11.Родченко И. О речевой компетенции руководителя / И. Родченко // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - № 9. - С. 96-98.
- 12.Суховершинина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е. Тренинг коммуникативной компетенции . – М.: Академический проспект; Фонд «Мир», 2009. – Гл. 3.

Тема 7. Специфика переговоров (1 занятие)

Семинар проводится в интерактивной форме, в виде деловой игры.

Цель игры: отработка навыков ведения переговоров в продажах и на собеседовании при трудоустройстве.

Форма проведения: Студенты в группе делятся на три команды. Первая часть задания заключается в том, что нужно будет делать все (задавать вопросы, слушать партнера, регулировать эмоциональное напряжение и т.д.) абсолютно неправильно. Первая команда демонстрирует ситуацию, когда кандидат пришел на собеседование при поступлении на работу в фирму. Интервью будет вести менеджер по персоналу. Кандидат будет вести себя неправильно. Вторая команда готовит диалог покупателя и продавца. Продавец будет вести себя неправильно. Третья команда подготовит диалог консультанта и

клиента (сетевой маркетинг). Консультант продемонстрирует пример неправильного поведения.

Победит та команда, которая допустит больше ошибок.

После этих сценок каждая команда должно будет продемонстрировать другую сценку, в которой все должно быть сделано максимально правильно.

На подготовку сценок выделяется 15 минут.

После каждой «неправильной» сценки студенты должны выделить все моменты неконструктивного поведения участников.

После каждой правильной студенты в группе должны обговорить ситуацию, ответить на вопрос: «Согласны ли мы, что это было сделано правильно?». Очень важно, чтобы участники оказались максимально эффективными в «правильных» действиях. Можно прервать сценку и начать заново, чтобы добиться правильных действий со стороны участников.

Победит та команда, на чьей стороне будет большинство голосов.

Задания для самостоятельной работы

1. Сформулируйте как можно больше вопросов с завязками. Подумайте, для чего и на каких этапах процесса продаж можно применять вопросы с завязками.
2. Сформулируйте альтернативные вопросы времени, места, очередности, характера действий.
3. Продумайте структуру и нюансы применения «ежик-технологии» в продажах. Составьте диалоги, иллюстрирующие применение технологии на практике.
4. Придумайте и запишите вопросы, которые можно использовать на разных этапах процесса продаж.

5. В технике продаж SPIN используются четыре группы вопросов: ситуационные, проблемные, извлекающие, направляющие. Составьте как можно больше вопросов для каждой группы.
6. Составьте список самых распространенных вопросов, которые могут быть заданы во время собеседования при приеме на работу и продумайте ответы на них.
7. Сформулируйте правила ведения переговоров по телефону.

Рекомендуемая литература

1. Барышева А.Д., Матюхина Ю.А., Шередер Н.Г. Этика и психология делового общения. – М.:Альфа –М:ИНФРА-М, 2009. – Гл. 5.
2. Белланже Л. Переговоры / Л. Белланже . – СПб: Нева, 2002. – С.52-118.
3. Головина А. Деловые переговоры. Стратегия победы. – СПб.: Питер, 2007. – С.109-161.
4. Ефимова С.А. Продажи VIP – или технология работы с корпоративными клиентами / С.А. Ефимова, А.П. Плотников. – М.: Саратов: Дашков и К : БизнесВолга, 2008. – С.190-250.
5. Ефимова С.А. Продажи VIP- клиентам, или технология работы с корпоративными клиентами / С.А. Ефимова, А.П. Плотников. – М.: Саратов: Дашков и К: БизнесВолга, 2008.- С.156.
6. Ефимова С.А. Управление сбытом, или как увеличить объем продаж / С.А. Ефимова. – М. : Альфа –Пресс, 2007. – С.23-200.
7. Ефимова С.А. Управление сбытом, или как увеличить объем продаж / С.А. Ефимова. – М.: Альфа-Пресс, 2007.
8. Иванникова Н.Н. Методы работы с трудными клиентами: учеб. – практ. пособие / Н.Н. Иванникова. – М.: Саратов: Дашков и К: Анлейс, 2009. – С.20-240.

9. Караяни А. Г. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях : учеб. пособие / А.Г.Караяни, В.Л.Цветков. - М. : ЮНИТИ-ДАНА:Закон и право, 2009.
- 10.Самсонова Е.В. Танец продавца, или Нестандартный учебник по системным продажам. – СПб.: Питер, 2011.- 352 с.
- 11.Суховершинина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е. Тренинг коммуникативной компетенции . – М.: Академический проспект; Фонд «Мир», 2009. – С.72.
- 12.Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения : пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука ,1992. – С.109-155.

Тема 8. Международные переговоры. Специфика переговорного процесса в различных социокультурных условиях (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Западная культура ведения переговоров.
2. Восточный национальный стиль ведения переговоров.
3. Особенности российской культуры ведения переговоров.

Контрольные вопросы

1. Сущность понятия «национальные стили» ведения переговоров.
2. Американский стиль ведения переговоров.
3. Особенности немецкой культуры ведения переговоров.
4. Китайский и японский стили ведения переговоров.
5. Что характерно для современного российского национального стиля ведения переговоров?

Задания для самостоятельной работы

1. Подумайте, в чем, по вашему мнению, заключается «амортизирующая функция России»? Вы согласны с данным термином? Если нет, то обоснуйте свою позицию.

2. Дайте краткую характеристику основных черт и особенностей русского характера.
3. Каждый народ живет в определенной природной среде, и от этого во многом зависит его формирование. Каким образом связаны понятия «природа» и «космопсихологос» русского человека?
4. Россия относится территориально и культурно к Евразии. Почему мы говорим, что Россия – не Восток и не Запад?
5. Подумайте, каким образом, межкультурные различия могут привести к ошибкам на переговорах. Приведите примеры.
6. Какова роль жестовой коммуникации в межкультурном общении? Как понять пантомиму партнера?

Рекомендуемая литература

1. Барышева А.Д., Матюхина Ю.А., Шередер Н.Г. Этика и психология делового общения. – М.:Альфа –М:ИНФРА-М, 2009. – Гл. 8.
2. Емышева Е. некоторые особенности ведения переговоров с представителями разных стран / Емышева Е., Мосягина О. // Управление персоналом – 2000. - № 2. - С.25-27.
3. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: учеб. пособие для студентов вузов / М.М. Лебедева. – М.: Аспект Пресс, 2010 - Гл. 7,8.
4. Либман А. Границы, конфликты и переговоры в федерациях и сообществах и государств / А. Либман // Вопросы экономики. – 2009. - № 12. – С.83-99.
5. Петренко Ю.А. Основы делового протокола и этики международных переговоров / Ю.А. Петренко // Вопросы управления предприятием .- 2006. -№ 4, С.22-35.
6. Селлих, Клод. Переговоры в международном бизнесе: практ. Рук-во / Селих, Клод, Субхаш. – М.: Добрая книга, 2004.

7. Смирнова З. Позвольте представиться! Визитная карточка в деловом общении / З. Смирнова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2010. - № 5. - С. 70-74.
8. Стародубцев В.Ф. Деловое взаимодействие: путь к успеху (проблемы межкультурной коммуникации в сфере бизнеса и предпринимательства): учебное пособие / В.Ф. Стародубцев. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – С. 7-284.

*Тема 9. Институт медиации (посредничества) в переговорном процессе
(1 занятие)*

Семинар проводится в интерактивной форме, в виде деловой игры.

Цель проведения: отработка навыков ведения переговоров в качестве посредника.

Форма проведения: В рамках предложенных ниже конкретных ситуаций переговорного процесса предлагается провести тренинг способности работать в качестве медиатора. Работа в четверках (участники переговоров – по одному с каждой стороны, медиатор, наблюдатель):

- Ситуация «Взаимоотношения с начальником».

Начальник – догматичный, склонный к интеллектуальным рассуждениям человек, умеющий владеть языком как оружием. Ведет себя с подчиненным так, словно читает ему лекции или даже нотации, не давая себе труда выслушать подчиненного. Подчиненный – не то чтобы страдает излишней скромностью, однако не может постоять за себя. Отношения с начальником, как они чаще всего складываются, ставят его в тупик, поскольку чувствует себя в ситуациях совместного общения с ним то ли недотепой, то ли нашкодившим и заслуживающим порки учеником. Единственно, что подчиненный осознает, что так дальше продолжаться не может. Однако он не знает что, и главное, как делать. Он решил, что ему следует обратиться к посреднику.

- Ситуация «Продажа участка».

Продается земельный участок. Хозяин оценил его в 10 000 у.е., а покупатель – в 7 000 у.е. Каждый стоял на своем, поэтому переговоры зашли в тупик. Довольно трудно было выбрать объективные критерии стоимости. Аналогов с таким же набором качеств, особенности постройки и ландшафта не было. Но прерывать переговоры участники не хотели: уж очень надо было одному купить, а другому продать. Они решили обратиться за помощью к посреднику.

- Ситуация «Школьный инцидент».

В школу небольшого провинциального городка прибыл новый учитель. Отношения между ним и учениками его класса как-то сразу не сложились. Он не отличался особой сдержанностью, и чувствовалось, что он недолюбливает подростков, а они платили ему тем же. Случилось так, что он тяжело и публично оскорбил одну из наиболее недисциплинированных учениц своего класса и только позднее понял, что тем самым совершил серьезную ошибку. Возник нешуточный конфликт между учениками класса и их родителями с одной стороны, учителем и администрацией школы с другой. Ни та, ни другая сторона на примирение не шла. Кому-то из них пришла идея обратиться к посреднику за помощью.

- Ситуация «Внутрисемейное планирование».

Молодая семья, два года семейного стажа, поженились по большой любви, имеют годовалого ребенка. Муж, имеет высокооплачиваемую работу, состоятельный, несколько деспотичный мужчина, ему приходится много времени уделять работе. Считает, что жена должна заниматься домашним хозяйством и ребенком, к тому же, в семье его родителей всегда было так заведено. Жена, имеет высшее образование, до замужества у нее были планы относительно своей творческой реализации. Она хочет добиться определенных результатов в своей профессиональной

деятельности и желает выйти на работу. Находясь дома, жена считает, что она деградирует, страдает от недостатка внимания и отсутствия взаимопонимания со стороны мужа. Попытки обсудить возникшую проблему заканчиваются потоком взаимных обвинений и скандалом. При этом их расстраивают ссоры, так как они любят друг друга и хотят сохранения семьи. Они решают обратиться за помощью к посреднику.

- Ситуация «Претензия изобретателя».

Изобретатель предположил, что агент не соблюдает его интересы. Он считал, что агент нарушил обязательства по отношению к нему и что в результате этого он получит намного меньше денег за свое запатентованное изобретение. Изобретатель находился буквально в ярости, считая, что агент получает прибыль за его счет. Вместе с тем обе стороны готовы были общаться и очень хотели бы уладить возникший спор. Изобретение действительно имело немалую ценность, однако будущий успех всего предприятия целиком зависел от агента. Встала трудная задача: сгладить разногласия между изобретателем и его агентом, сохранить между ними взаимоотношения, достаточные для того, чтобы изобретение принесло прибыль. Перспективы урегулирования, однако, выглядят весьма мрачно. Стало ясно, что обе стороны желают прибегнуть к услугам посредника.

- Ситуация «Выигрыш»

На собранные студенческой группой деньги был куплен один лотерейный билет, по которому, как оказалось, выигрыш составил 10 миллионов рублей. Член группы, у которого находился билет, попытался промолчать о выигрыше и не спешит вернуть выигрышный билет. Он собирается бросить свой ВУЗ, покинуть страну, потратив деньги по собственному усмотрению. Как добиться возвращения билета, что делать с этим членом группы, студенты не знают. Они решили обратиться к посреднику.

- Ситуация «Повышение квалификации»

Молодой специалист работает в пенсионном отделе областной администрации. Он, зная, что обладает правом брать один день в неделю на учебу для повышения квалификации, решил воспользоваться предоставленным ему правом для того, чтобы подготовиться к экзамену для получения диплома по менеджменту. Однако начальник не подписал ему заявление, мотивируя свой отказ тем, что диплом по менеджменту имеет весьма отдаленное отношение к сегодняшнему кругу его обязанностей. Он пытался спорить, убеждать своего шефа в том, что такие знания весьма полезны и для нынешней его работы. Все впустую: начальник отдела остался глух ко всем доводам и рекомендовал ему целиком сконцентрироваться на своей непосредственной работе. Не желая отказываться от идеи получить еще один диплом, он решил обратиться за помощью к посреднику.

Демонстрационная работа четверок (не более 10 минут на каждое выступление).

В оставшиеся 30 минут происходит обсуждение тренинга, выступают наблюдатели, отражая результативность работы медиаторов, их способность использовать различные тактики в процессе переговоров. Студенты и преподаватель участвуют в обсуждении.

Задания для самостоятельной работы

1. Опираясь на конкретные собственные переговорные ситуации, приведите примеры:
 - когда Вам удалось участвовать в переговорах в качестве посредника, и этот опыт оказался вполне успешным;
 - когда Вам удалось участвовать в переговорах в качестве посредника, и этот опыт оказался совсем неудачным.
2. Приведите речевые иллюстрации поведения медиатора в переговорном процессе в рамках:

- открытия переговоров;
- обсуждения процедуры переговоров;
- введения правил проведения процедуры переговоров;
- сбора информации;
- выявления интересов;
- выявление степени уверенности сторон о подписании соглашения;
- выявление цены сторон за «победу» на переговорах;
- определения круга проблем, подлежащих обсуждению в ходе переговоров;
- разделения проблемы на составные части;
- движения от частных соглашений к общим;
- резюмирования;
- реагирования на позитивные шаги сторон;
- выявления и подчеркивания моментов единства и согласия между сторонами;
- смягчения и устранения деструктивных проявлений;
- выявления ожидаемого результата переговоров;
- завершения переговоров.

Рекомендуемая литература

1. Белланже Л. Переговоры / Л. Белланже . – СПб: Нева, 2002. – С.42-150.
2. Вандакурова Е. Переговоры. Никаких игр. Просто работа / Е. Вандакурова // Управление персоналом. – 2008. - № 6. – С. 69-74.
3. Головина А. Деловые переговоры. Стратегия победы. – Спб.: Питер, 2007. – С. 44-102.
4. Кеннеди Г. Переговоры: Полный курс / Гэвин Кеннеди; Пер.с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – Гл.5.

5. Кузнецов Д. Переговоры о заключении трудового договора / Д. Кузнецов // Кадровик. Трудовое право для кадровика. - 2010. - № 8. - С. 26-34.
6. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: учеб. пособие для студентов вузов / М.М. Лебедева. – М.: Аспект Пресс, 2010 - Гл. 9.
7. Мастербрук В. Переговоры / В. Мастербрук. – Калуга: Институт социологии, 1993. – С. 89-170.
8. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. – М:ИНФРА; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – Тема 19,20; Занятие 16.
9. Олимпиева И. Б. Коллективные переговоры на предприятиях: от "трудового картеля" к социальному партнерству / И. Б. Олимпиева // Социологические исследования. - 2010. - № 4. - С.65-74.
10. Стародубцев В.Ф. Деловое взаимодействие: путь к успеху (проблемы межкультурной коммуникации в сфере бизнеса и предпринимательства): учебное пособие / В.Ф. Стародубцев. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – С. 203-287
11. Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения: пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука, 1992. – С. 106-157.